

# Fator RH

Mercado exige departamentos de Recursos Humanos mais estratégicos e articulados com os objetivos das empresas

por Diogo Honorato  
honorato@empreendedor.com.br

A fabricante de correntes e equipamentos Promac existe há mais de 20 anos, mas foi no último semestre que o setor de Recursos Humanos ampliou sua atuação para se adequar à atual realidade da empresa e do mercado. Com o rápido crescimento do negócio e abertura de escritórios nos Estados Unidos e China, a direção percebeu que precisaria investir nos colaboradores. Por isso implantou o departamento de Gestão de Pessoas para assumir novas responsabilidades, como cuidar do treinamento e desenvolvimento dos funcionários.

Com a mudança, a empresa alinhou a área de Recursos Humanos às metas de desenvolvimento, estratégia comum entre as instituições que desejam adquirir e manter competitividade. "O mercado hoje exige que as empresas tenham foco nas pessoas, não apenas na produção, mesmo aquelas com perfil mais técnico", diz a psicóloga da Allcon Consultoria de Resultados, Virginia Oliveira de Almeida. Essa mudança criou a necessidade de RHs mais estratégicos e articulados com os objetivos das organizações, ou seja, que vão além de tarefas burocráticas como folha de pagamento, admissão e demissão.

Mas, para alguns gestores, a relação entre os resultados financeiros e as ações voltadas

para o capital humano da empresa não é evidente. "Eles não entendem como as avaliações de desempenho ou outras ferramentas de apoio usadas pelo RH impactam nos resultados, esquecem-se de que são as pessoas que tornam possível atingir metas", afirma George Brough, diretor de Desenvolvimento Organizacional da Caliper Gestão de Talentos. Brough considera que esses gerentes acabam se apegando aos "números", como resultados de venda e produtividade, que são mais fáceis de lidar, e evitam despender atenção às pessoas, que são muito mais complexas.

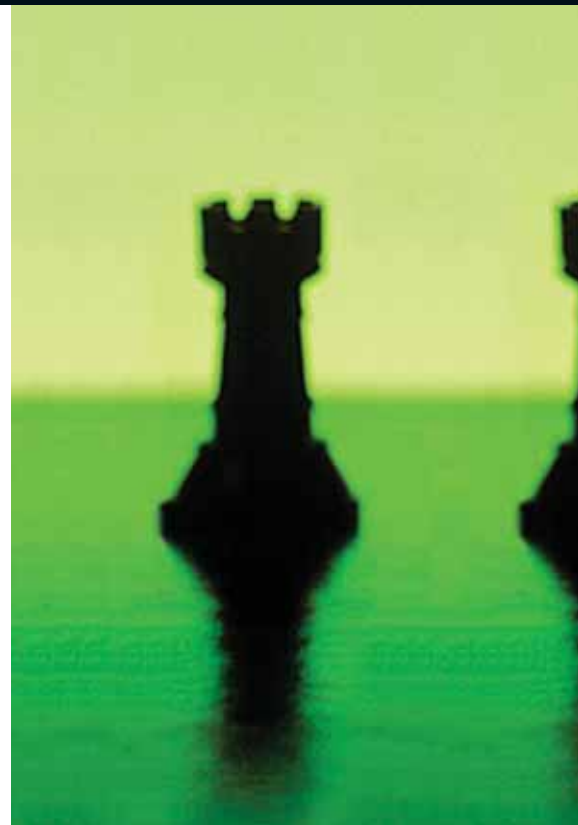
Na caso da Promac, foi preciso conscientizar os diretores mais antigos sobre a importância das ações de pessoal desenvolvidas na empresa. "Para quebrar paradigmas, tivemos que 'vender' esses novos conceitos para nossos líderes, tanto para que eles entendessem como a gestão de pessoas pode melhorar na produtividade quanto para que eles fossem multiplicadores da nova filosofia em suas áreas", conta o diretor comercial e de marketing, Túlio Eduardo Rodrigues, que aproveitou sua experiência em multinacionais como Ambev e Motorola para levar novas práticas à indústria. Os benefícios de investir na gestão de pessoas só ficou mais evidente após apresentação da análise de organograma da empresa: havia muita gente em uma mesma função, e poucas em outra, o que prejudicava a produtividade. A partir daí a

direção percebeu que poderia falar a mesma língua do setor de Recursos Humanos.

Para Virginia Almeida, a situação ideal é quando gestores e diretores ajudam a nortear as ações do RH, que por sua vez dá suporte aos primeiros no cumprimento de suas metas. É importante, por exemplo, que os diretores ajudem a definir quais as competências neces-



Túlio, da Promac: conscientização de diretores mais antigos sobre a importância das ações



## GESTÃO DE PESSOAS

**Seleção de talentos:** filtra os candidatos com perfil relacionado à cultura do negócio. Para isso, é preciso ter claro quais as competências desejáveis para a função.

**Avaliação de potencial:** feita a partir da comparação entre as competências desejadas pela empresa e o resultado dos testes aplicados no processo seletivo. Posteriormente, é possível estabelecer metas de melhorias.

**Consultoria interna:** uso do conhecimento do RH sobre as dificuldades e avanços de diferentes setores da empresa como suporte para formular um plano de ação baseado nessas experiências.

**Benchmarking:** ao conhecer as práticas de outras empresas, é possível se autoavaliar e desenvolver novas ferramentas de apoio.

sárias aos colaboradores da empresa. Afinal, cada corporação tem sua própria cultura e exige aptidões diferentes, dependendo de sua área de atuação: em algumas, a habilidade de se comunicar; em outras, a rapidez em suas tarefas. "Líderes e colaboradores precisam estar atentos ao seu dia-a-dia para observar oportunidades de melhorias em seus pares e comunicá-las ao RH. Pois, como possuem conhecimento técnico naquela área, podem identificar mais facilmente problemas e soluções", destaca a consultora.

### Sintonia

Em seus programas de treinamento, George Brough, da Caliper, também orienta que os diretores devem traduzir a missão da empresa, que tem definições vagas, em palavras mais concretas, que representem as competências desejáveis. Já os gestores devem se envolver no processo de recrutamento e definição dos integrantes de sua equipe, além de avaliá-los e incentivar o aprimoramento contínuo. O RH, por sua vez, deve levar aos gestores e diretores as melhores práticas e ferramentas úteis no desenvolvimento dos colaboradores.


Contudo, essa maior proximidade causa confusão em alguns líderes, que já não conseguem distinguir quais são as tarefas de

diretores, gestores e RH quanto à gestão de pessoas. É o que aponta um levantamento feito pela consultoria Caliper, realizado em empresas de diversos países. Essa dificuldade veio à tona quando os ocupantes de cargo de chefia do Senac Paraná se reuniram e tiveram a oportunidade de apontar necessidades de melhorias. "Eles identificaram uma



George Brough, da Caliper: são as pessoas que tornam possível atingir metas

dificuldade de definir até onde vai o papel da direção e de como o RH pode auxiliá-los no desempenho de seus funcionários. Não sabiam o que poderiam pedir ao RH e o que é atribuição exclusiva de seus cargos", relata Simone Vaz Maestrelli, analista de Recursos Humanos da instituição.

Como solução, a equipe de RH mostrou aos membros da cúpula que esses podem contar com o auxílio do departamento e suas ferramentas de apoio para melhorar a gestão e os resultados. "Depois disso, se algum colaborador precisa melhorar seus conhecimentos em marketing, por exemplo, os líderes sabem que podemos fazer a ponte com outros departamentos e instituições", diz Simone. Um bom exemplo de como um RH articulado pode ser um fator positivo no sucesso da empresa. 

### LINHA DIRETA

George Brough (Caliper Brasil):

(41) 3075-3406

Simone Vaz Maestrelli (Senac/PR):

(41) 3219-4744

Túlio Eduardo Rodrigues (Promac):

(19) 3838-8400

Virginia Almeida (Allcon): (11) 3032-0999